



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL EJERCICIO COMO TÉCNICO DE  
CARGO EN LAS UNIDADES Y/O DEPENDENCIAS DE LA MARINA DE GUERRA  
DEL PERÚ”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en **Administración**  
**con mención en dirección de empresas** que presenta:

**Franz Michel Cárdenas Diburga**

**Asesor: Dra. Varinia Bustos Álvarez**

Lima – Perú

Febrero de 2021

## INDICE

### Contenido

RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.1 Descripción de la situación problemática .....	7
1.2 Formulación del problema .....	9
1.2.1 Problema general.....	9
1.2.2 Problemas específicos .....	9
1.3 Determinación de objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 Justificación de la investigación .....	10
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	12
2.1 Bases teóricas.....	12
2.1.1 Aspectos Generales.....	12
2.1.2 Definición de competencias .....	13
2.1.3 Personal Técnico en la Marina de Guerra del Perú.....	25
2.2 Antecedentes de la investigación .....	26
2.3 Contexto de la investigación .....	28
2.4 Hipótesis .....	31
2.4.1 Argumentación.....	31
2.4.2 Enunciado de la proposición .....	31
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	33
3.1 Diseño de la investigación .....	33
3.2 Población y muestra.....	33
3.2.1 Población objetivo.....	33
3.2.2 Método de muestreo.....	34
3.2.3 Tamaño de la muestra .....	35
3.3 Método de recolección de datos.....	35
3.3.1 Instrumentos de medición .....	35
3.3.2 Descripción de la prueba.....	35
3.3.3 Validación de expertos.....	37
3.4 Método de análisis de datos .....	38

3.5	Desarrollo de prueba piloto.....	38
3.6	Muestra del estudio piloto.....	39
3.7	Confiabilidad del instrumento.....	39
3.8	Resultados en la prueba piloto .....	40
3.8.1	Medias obtenidas en las 32 competencias evaluadas .....	40
3.8.2	Demostrativo del Objetivo principal.....	41
3.8.3	Demostrativo de Objetivo específico N° 1 .....	41
3.8.4	Demostrativo de Objetivo específico N° 2 .....	42
3.8.5	Demostrativo de Objetivo específico N° 3 .....	42
3.8.6	Comprobación de Hipótesis principal .....	43
3.8.7	Comprobación de Hipótesis específica N° 1 .....	43
3.8.8	Comprobación de Hipótesis específica N° 2.....	43
3.8.9	Comprobación de Hipótesis específica N° 3 .....	44
	CAPITULO IV: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
4.1	Discusiones .....	45
4.2	Conclusiones .....	46
4.2	Recomendaciones .....	46
	CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47

## RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad realizar un análisis de las competencias con las que debe de contar el Personal Subalterno, quienes se desarrollan y especializan en las distintas áreas de las dependencias de la Marina de Guerra del Perú, a nivel nacional. La Armada Peruana al ser una institución castrense genera escenarios atípicos de enseñanza y liderazgo, donde de manera utópica, prima el ejemplo; por tanto, las competencias del Personal Subalterno son de vital importancia en la formación del entorno subordinado, generando así, un círculo de enseñanza y aprendizaje para el éxito de la Institución y por ende de la nación. Asimismo, se analizará cuáles deberían ser las competencias idóneas con las que debe de contar el Personal Subalterno en calidad de guías y su responsabilidad inherente en la formación del personal subordinado a su cargo, para lo cual, se aplicaron encuestas virtuales a “Técnicos de Cargos” de las distintas áreas de las dependencias de la Marina de Guerra del Perú, los cuales, arrojaron resultados que ayudaran a generar un perfil idóneo en el estereotipo del Personal Subalterno a seguir, y de esta manera potenciar las virtudes, los valores institucionales y atributos personales, los cuales permitan al personal, desempeñarse eficientemente en los cargos, funciones y tareas que se le encomienden.

**Palabras claves:** Competencias, liderazgo, ejemplo, formación, docencia, capacitación, jerarquía, Armada Peruana.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out an analysis of the competencies that Subaltern Personnel must have, who develop and specialize in the different areas of the Peruvian Navy dependencies, at the national level. The Peruvian Navy, being a military institution, generates atypical teaching and leadership scenarios, where in a utopian way, the example prevails; Therefore, the competencies of the Junior Personnel are of vital importance in the formation of the subordinate environment, thus generating a teaching and learning circle for the success of the Institution and therefore of the nation. Likewise, it will be analyzed which should be the ideal competencies that the Junior Personnel should have as guides and their inherent responsibility in the training of the personnel subordinate to their position, for which, virtual surveys were applied to "Technical Positions "From the different areas of the Peruvian Navy dependencies, which yielded results that would help to generate an ideal profile in the stereotype of the Junior Personnel to follow, and in this way enhance the virtues, institutional values and attributes personal, which allow staff to perform efficiently in the positions, functions and tasks entrusted to them.

**Keywords:** Competences, leadership, example, training, teaching, training, hierarchy, Peruvian Navy.

## INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de competencias, nos imaginamos un abanico de posibilidades, los cuales estarán supeditados a lo que entendemos por competencia o en su defecto a que llamamos “ser competente”, según la RAE, la palabra competencia significa: Pericia, aptitud e idoneidad para poder hacer algo o en su defecto intervenir en un asunto determinado. Por tanto, aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es fundamental para una organización.

Asimismo, las organizaciones eficientes que deseen alcanzar sus metas y lograr por ende el éxito, deberán mejorar las competencias de su capital humano, sobre todo, de quienes se encargan de conducir la dirección de las mismas, procesando un eficiente desempeño de las distintas funciones en la que su personal se desempeña.

En este sentido, la presente investigación se centró en determinar cuáles son las principales competencias que debe de contar un Técnico de cargo para poder cumplir los lineamientos de la institución.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la situación problemática

Una de las características principales para que una organización logre estándares de eficiencia y eficacia está ligado a un enfoque basado en competencias. En su texto, Villarini (1996) afirma que las competencias son el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; Por tanto, ser competente significa que la persona tiene el conocimiento expreso de la información y sus conceptos; “sabe lo que hace y por qué lo hace”.

Es así que, la gestión por competencias tiene la virtud de plantear los recursos humanos como una tarea que afecta a un todo y no sólo a las áreas concernientes a los Recursos Humanos, cuando una organización desea optimizar su gestión, lo primero que piensa es analizar las competencias las cuales deben ceñirse a cada posición. (Aguilera & Reyes, 1996).

La Marina de Guerra del Perú no es ajena a estos enfoques, ya que al ser una institución comprometida con el desarrollo de la nación, genera escenarios atípicos, debido a la tradición y la jerarquía, he ahí la importancia de estudiar las competencias con las que debe de contar los técnicos de cargo dado que estos poseen la responsabilidad de liderar las diferentes áreas a nivel de todas las dependencias de la Marina de Guerra del Perú. Es así que, el Comandante General de la Marina de Guerra del Perú, Almirante Fernando Cerdán Ruiz (2020) en su mensaje del 08 de octubre, elogio a todo el personal de técnicos por la misión que llevan: “En toda esta evolución institucional la labor realizada por ustedes durante estos 20 y 25 años, es de vital importancia dentro de los objetivos a largo, mediano y corto plazo para lograr así una institución sólida y moderna. Se reconoce el compromiso y esfuerzo profesional que despliegan trabajando con compromiso, convicción e iniciativa

y fomentando la práctica de los valores y principios de ética moral, honestidad e integridad heredados de las generaciones que nos han antecedido.” (Cerdán, Informativo de la Marina de Guerra del Perú, N° 396/2020 - Revista “El Monitor”)

Por tanto, evaluar las competencias es un proceso fundamental para el desarrollo de una organización y sus colaboradores, la cual requiere un diseño acorde a las necesidades de la misma, La Marina de Guerra del Perú, no queda exenta de esta necesidad, la cual parte de una visión donde se concibe a “las competencias” como una tendencia global (Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2015).

En base al análisis de las distintas definiciones antes redactadas, podemos afirmar que “las competencias” se vinculan directamente con el comportamiento en el contexto laboral, para nuestro caso: “la milicia”, permitiendo de esta manera un desempeño idóneo en situaciones de trabajo en particular. Asimismo, estudios han determinado que las competencias guardan una relación directamente proporcional a la enseñanza, para nuestro caso: “el adoctrinamiento”. Por tanto, la importancia de determinar cuáles son las competencias más importantes e imperativas en la gestión que desarrollan los técnicos que asumen estos cargos es de vital importancia para el logro de los objetivos de la institución.

En consecuencia, es de vital importancia generar un panorama que brinde la oportunidad de viabilizar las competencias con las que cada técnico de cargo debe contar, las que al aplicarse con su grupo influirían en su práctica diaria, con la finalidad de alcanzar las metas que la institución requiere.



## 1.2 Formulación del problema

Los “Técnicos de Cargo” son los responsables de liderar e instruir al personal subordinado a su grado, por lo que, contar con las competencias idóneas para mencionado líder es de vital importancia para los objetivos de la institución. Analizar las destrezas, habilidades y actitudes con las que debe contar cada técnico de cargo permitirá a la institución mejorar de manera significativa los distintos recursos de cada unidad o dependencia. (Ernst & Young, sf. citado por Alles, 2003).

### 1.2.1 Problema general

¿Determinar cuáles son las catorce competencias más importantes para el personal de “Técnicos de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Determinar las destrezas conceptuales más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú?
- ¿Determinar las aptitudes técnicas más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú?
- ¿Determinar las habilidades humanas más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú?

## 1.3 Determinación de objetivos

Identificar las competencias necesarias en este nivel de profesionales es el objetivo principal de este estudio.

### 1.3.1 Objetivo general

Demostrar cuáles son las catorce competencias más importantes para el personal de “Técnicos de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Demostrar las “Aptitudes técnicas” más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú
- Demostrar las “Habilidades humanas” más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.
- Demostrar las “Destrezas conceptuales” más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.

### 1.4 Justificación de la investigación

Al encontrarnos a puertas del Bicentenario es conveniente ahondar en este tipo de investigaciones para poder generar los alicientes necesarios y alcanzar la idoneidad del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú.

Analizar la importancia de las competencias en una institución tan importante como la Marina de Guerra del Perú genera una visión en cuanto a la calidad del desempeño del recurso humano, lo cual, beneficia a la institución en alcanzar altos estándares de eficiencia y eficacia y por ende afianzar las bases de la institución como organización fundamental en el desarrollo de nuestra nación.

Asimismo, la investigación se justifica porque:

- Agregara conocimiento sobre las competencias requeridas para este puesto en la institución del estado Marina de guerra del Perú
- Se tiene acceso a la información respecto de técnicos que en la actualidad tienen a su cargo un departamento en las distintas dependencias de la Marina, la misma que se encuentra disponible en la Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú (DIPERADMON), cuya sede está ubicada en el Cuartel General de la Marina, en el distrito de la Perla, Callao.

- No se requiere de un presupuesto oneroso para el desarrollo de la presente investigación.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 Bases teóricas

#### 2.1.1 Aspectos Generales

Actualmente las organizaciones se adaptan al entorno de manera constante y rápida; su adaptación ofrece un nuevo estilo de dirección basada a la eficiencia y eficacia donde cada vez más prima el factor humano, por tanto, cada persona en una organización, debe entregar sus mejores cualidades. (Medina & Espinosa, 1994).

La Importancia del desarrollo del personal naval es precisada en el aspecto institucional mediante el “*Recurso Humano*”, el cual, a puertas del Bicentenario, es el recurso más importante; “Contar con un Personal preparado profesionalmente, con competencias ecuánimes a su grado, características de liderazgo, principios, valores, ética profesional, todo esto orientado a una cultura de investigación y desarrollo, en los diversos campos, con la moral elevada, forjada a través de la disciplina y el respeto; una férrea cohesión, lealtad, gran vocación de servicio, mística naval y espíritu de cuerpo, con profundas convicciones patrióticas, proactivo y de subordinación a lo dispuesto en la constitución y en las leyes”. (Marina de Guerra del Perú - Rumbo al Bicentenario, 2016).

La gestión de competencias, avalara al Personal Naval idóneo, el cual ha sido seleccionado y formado en competencias, fomentando la meritocracia y valores morales en todos los niveles, generando un fortalecimiento del clima laboral, tanto al interior de la institución como fuera de él, con el único objeto de realizar una gestión más eficiente en los procesos relacionados con el recurso humano, por tanto, su finalidad está orientada a la captación, desarrollo y retención del personal con alto desempeño profesional, garantizando así el correcto

cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú, basándose en la visión, valores y principios institucionales.

### 2.1.2 Definición de competencias

Podemos encontrar un amplio repertorio en cuanto a la conceptualización del término “competencia”, algunos escritores, apelan a la función y otros a la estructura y sin lugar a dudas, existen razones consistentes en ambas direcciones. (Zabala y Arnau, 2008).

La Real Academia Española (RAE) define la competencia como: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, basándonos a ese concepto, podemos afirmar entonces que las competencias son características personales que diferencian el desempeño excelente al del promedio en un trabajo asignado, ya que, las personas que tienen las competencias necesarias rinden mejor que otros que no las tengan.

En su texto, Chiavenato (2009) sostiene que para poder desenvolverse y trabajar eficientemente en una organización, se requiere tener competencias, las cuales están basadas en el conocimiento y las destrezas de las mismas, estos fundamentos son necesarios para el "logro de determinadas tareas", si lo llevamos a un símil en el contexto de la milicia donde lo analizaremos, sería su equivalente el de: “cumplir la misión”.

Spencer & Spencer (1993) sostienen que la competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad, o en todo caso, a un desempeño o performance superior en un

trabajo o situación, quiere decir, que las competencias de un persona va estar supeditada al entorno en que se encuentra o desarrolla.

Enunciando a González & González (2008) y Ortiz (2001) quienes consideran que las competencias comprenden aspectos de la personalidad, conocimiento, habilidades y cómo estos interactúan en un medio laboral y social; Lo que para este caso en especial, es más que evidente que el contexto castrense dictaminado por la jerarquía, determina en gran parte las competencias más idóneas para el personal, lo que necesariamente se puede asumir como lo más adecuado.

Asimismo, Checchia y Fernández (2005) tienen una perspectiva más conservadora, de considerar a las competencias como una capacidad de actuar desde lo que la persona es, basado en sus valores y actitudes, pilares fundamentales en una institución castrense como lo es la Marina de Guerra del Perú, por lo que este enfoque es muy importante a tomar en cuenta.

De igual manera, Lévy-Leboyer (2003) define a la competencia como un comportamiento, a los cuales algunos individuos responden mejor, uno que otros, es más, pueden transformar y generar eficacia para un momento y situación dada. Esta definición, se amolda más a los principios militares que estamos analizando, ya que, podemos identificar claramente la realidad de un sistema castrense, donde hay técnicos que actúan de una manera distinta ante un hecho o situación a pesar de tener el mismo conocimiento y formación.

Alles (2004) plantea que el término “competencia laboral” es un conjunto de comportamientos que reflejan si una persona es capaz de realizar con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales, los cuales se medirán en términos de desempeño. De esta manera, clasifica a las

competencias en dos tipos: Competencias técnicas o de conocimiento y competencias conductuales o habilidades; por tanto, enfatiza que para poder trabajar con un esquema de competencias es necesario “empezar por el principio”, teniendo como base la visión de la organización.

Asimismo, Alles (2004) plantea que para poder elaborar un perfil de competencias es necesario:

- Definir claramente las competencias, examinando las características personales de excelencia.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Enunciar preguntas para detectar las competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

A partir de lo planteado, Alles (2005) proyecta que un diccionario de competencias en una organización debe de estar compuesta por las definición de las competencias y sus grados de utilidad; en su diccionario, agrupa a las competencias en: Competencias generales y competencias específicas, esta última, se encuentra enfocada para niveles del tipo ejecutivo, gerencial intermedio e iniciales; lo cual va vinculado a nuestra investigación, la cual es, examinar las competencias de un técnico de cargo en la Marina de Guerra del Perú.

Por último, Alles (2006) apela al concepto: “la competencia de logro” el cual estará basado a la motivación, y comprenderá aspectos relacionados con el rendimiento, la eficacia y la efectividad, todos estos, fijados a los objetivos de la

organización, lo cual, no solo implicara la capacitación, si no también, al hecho de trabajar bien, teniendo siempre como un norte el estándar de la excelencia.

Robbins & Judge (2017) analizan el accionar de los gerentes y consideran estudiar las habilidades o competencias necesarias para que este alcance las metas de la organización; asimismo, enfatizan en la importancia de cada competencia y lo necesarias que son para lograr que un gerente sea integral y efectivo, de ahí que clasifican y conceptualizan a las competencias en 3 dimensiones, las cuales son:

- **Aptitudes técnicas:** Incluye la capacidad de aplicar el conocimiento o experiencia especializada, para el rol de un técnico de cargo estas destrezas estarán basadas al conocimiento adquirido durante todos los años de aprendizaje y experiencias vividas en grados anteriores, ya que, el promedio de años para que un personal subalterno ostente el grado de técnico es de 15 años.
- **Habilidades humanas:** Facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo, para el rol de un técnico de cargo estas habilidades son de vital importancia al ser el responsable de liderar los grupos de trabajo en las distintas unidades y/o dependencias tanto operativas como administrativas en la Marina de Guerra del Perú.
- **Destrezas conceptuales:** Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas, cabe resaltar, que el rol de un técnico de cargo siempre estará inmerso a distintas contingencias del entorno, por tanto, esta capacidad de analizar y diagnosticar una situación es vital importancia para el éxito de una misión.



Charria, V., Sarsosa, K., y Ortiz, F. (2011). Propiedades psicométricas de un instrumento de las competencias genéricas del egresado de una universidad privada de Cali, Colombia, 101-121. Es un estudio el cual tiene como propósito elaborar y validar un instrumento de autopercepción de las competencias genéricas del egresado de una universidad privada en la ciudad de Cali, la cual es necesaria para afrontar las demandas del entorno laboral actual; es por estos elementos, que se utilizara esta propuesta como base para establecer la investigación.

#### 2.1.2.1 Competencias del Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú

Mediante, Directiva COMGEMAR N° 36-16 de fecha 02 de agosto del 2016, “Directiva para la implementación de la gestión de competencias para el personal subalterno y personal civil de la Marina de Guerra del Perú”. Las competencias para un Personal Subalterno en general son:

- Adaptabilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar puntos de vistas encontrados o distintos, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia institución o responsabilidades de su cargo.
- Búsqueda de información: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.

- Compromiso con la Marina de Guerra del Perú: Es la decisión personal de alinear el comportamiento propio con las necesidades, prioridades y objetivos de la Marina de Guerra del Perú. Supone actuar coherentemente con los principios y valores de la Institución, de forma que se consigan los objetivos de la Institución y anteponer la misión a las preferencias individuales.
- Comunicación efectiva: Es la capacidad de escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.
- Desarrollo de personas: Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de subordinados, a partir de un apropiado análisis de los objetivos institucionales y tomando en cuenta la necesidad de desarrollo personal. No se refiere al simple hecho de enviar al personal a su cargo a cursos o programas de formación, sino a un esfuerzo sincero por cubrir la demanda institucional satisfaciendo las necesidades del Personal.
- Dominio técnico: Es la capacidad para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
- Evaluación de soluciones: Es la capacidad para determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas.
- Liderazgo: Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos y la estrategia Institucional. Adicionalmente implica un esfuerzo constante por

mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

- Minuciosidad: Es la capacidad para realizar con cuidado toda actividad, ve detalles que pueden ser de ayuda para la organización.
- Orientación de servicio: Es la capacidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas del Personal de su Unidad o Dependencia y/o de otras Unidades y Dependencias o de sus usuarios.
- Orientación/Asesoramiento: Es la capacidad para generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento.
- Proactividad: Es la actitud permanente de adelantarse a los demás en solucionar problemas o generar oportunidades de mejora. Implica realizar actividades concretas, no solo proyecciones (propuestas).
- Supervisión y monitoreo: Es la capacidad de dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los requisitos mínimos aceptables.
- Trabajo en equipo: Es la capacidad de trabajar en colaboración con otros, participando activamente y de manera coordinada para la consecución de objetivos comunes, en línea con la visión integradora de formar parte de la Marina de Guerra. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por los otros.

### 2.1.2.2 Competencias utilizadas para la evaluación en esta investigación

En primer lugar, se describirá las 32 competencias con sus respectivas definiciones extraídas de estudios previos desarrollados por especialistas del Diccionario de competencias del egresado de una universidad privada de Cali, Colombia ( Charria y otros , 2011) , la estratificación en tres dimensiones, basados en la conceptualización de Robbins & Judge (2017) ; se han agregado definiciones de la especialista Martha Alles ( 2007).

- Aptitudes técnicas:
  - Comunicación efectiva: Capacidad de expresarse de manera comprensible para el receptor, escuchando y validando los mensajes, obteniendo y compartiendo la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos orientados al logro de los objetivos de las tareas y/o proyectos.
  - Comunicación oral: Capacidad para expresar de manera oral hechos o ideas en forma clara, coherente y congruente.
  - Comunicación escrita: Capacidad para escribir ideas gramaticalmente correctas, capacidad para redactar informes, proyectos, documentos, diagnósticos y material en general, de manera que sean comprensibles para el lector.
  - Idioma extranjero: Habilidad para la lectura comprensiva de textos científicos en inglés propios de la profesión.
  - Habilidades básicas tecnológicas: Capacidad de usar y de entender la aplicación y las limitaciones de las tecnologías disponibles relacionadas con su profesión.

- Habilidades humanas:
  - Habilidad para transmitir el conocimiento: Capacidad para facilitar el desarrollo de las personas, analizando las características individuales, para que aprovechen las oportunidades de mejoramiento de las habilidades y de los conocimientos.
  - Capacidad de negociación y resolución de conflictos: Habilidad para identificar, convencer, persuadir y conciliar los conflictos y mediar en ellos para lograr acuerdos que produzcan beneficios para las partes comprometidas.
  - Responsabilidad: Capacidad para el cumplimiento oportuno de los compromisos y responsabilidades y entrega de los resultados con calidad y en los tiempos establecidos.
  - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Capacidad para establecer las prioridades del trabajo y de la vida privada para responder a ambas de manera exitosa.
  - Liderazgo: Habilidad para influir, orientar o convencer con efectividad a las personas, para conseguir que apoyen sus ideas o proyectos y lograr su compromiso para lograr el desarrollo de los objetivos.
  - Perseverancia: Capacidad para trabajar en oposición y/o bajo presión, concentrándose en los obstáculos y superándolos, manteniendo firme su carácter.
  - Compromiso ético: Capacidad para actuar conforme a la regulación, a la legislación, a las normas sociales,

organizacionales y a la ética profesional, con respecto a las actividades relacionadas con el ejercicio de su profesión.

- Confidencialidad: Capacidad de construir y de mantener la confianza entre las personas y de manejar discretamente la información confidencial de la organización.
- Autoconocimiento: Convencimiento y seguridad en sus propias fortalezas y recursos personales para resolver un problema y abordar nuevos y crecientes retos. Enfrenta situaciones adversas y controlar sus emociones, desarrollando y manteniendo su posición.
- Relación con el contexto-entorno: Capacidad para comprender e interpretar las relaciones que se establecen en los diferentes entornos y la forma como los nuevos acontecimientos o situaciones afectan a las personas y a los grupos dentro de un entorno determinado.
- Compromiso solidario con la sociedad: Habilidad para interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las diferentes comunidades, grupos humanos y personas, generando credibilidad, apertura y brindando confianza para resolver sus problemas.
- Respeto por la diversidad y multiculturalidad: Capacidad para trabajar efectivamente con personas de distintos orígenes, características y profesiones. Trata a todas las personas con dignidad y respeto. Demuestra comprensión por los diferentes puntos de vista.

- Trabajo en equipo: Capacidad y disposición para participar como miembro integrado de un equipo, trabaja en forma colaborativa con otros. Actúa junto con otros en forma interdependiente e interdisciplinaria, compartiendo funciones y responsabilidades.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a las demandas y necesidades cambiantes del entorno, realizando los ajustes o modificaciones ante nuevas situaciones, personas y procesos.
- Orientación al logro: Capacidad e interés por realizar su trabajo de la mejor forma posible, cumpliendo con los estándares de excelencia de acuerdo a la disponibilidad de recursos existentes.
- Manejo y administración del tiempo: Capacidad para establecer horarios, cumplir con los mismos y utilizar el tiempo adecuadamente.
- Destrezas conceptuales:
  - Emprendimiento (Iniciativa): Capacidad para proponer soluciones en situaciones reales e identificar alternativas en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales, para la toma de decisiones asumiendo riesgos.
  - Toma de decisiones: Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.
  - Capacidad de aprender: Capacidad e interés para actualizarse con los nuevos desarrollos de la profesión. Busca su desarrollo activo en lo personal y profesional.

- Pensamiento analítico: Capacidad para identificar las relaciones causa- efecto de las situaciones y/o problemas, organizando las partes de un problema o situación en forma sistemática.
- Habilidad de investigación: Inquietud y curiosidad investigativa de saber más sobre conceptos, procesos, fenómenos y personas. Profundiza para conseguir información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas y usa la metodología de la investigación, acude a expertos y al entorno en búsqueda de la información.
- Análisis numérico: Capacidad para interpretar, explicar y formular propuestas a partir de datos numéricos. Manejo de paquetes estadísticos (ejemplo: SPSS, Excel, SAP, Linux, MS Project, etc.).
- Resolución de problemas: Capacidad para plantear, resolver y evaluar un problema, analizándolo desde diferentes puntos de vista y generando soluciones alternativas.
- Visión estratégica: Capacidad para identificar oportunidades, riesgos del entorno y relaciones entre diversos elementos en el tiempo, con el fin de llegar a conclusiones útiles en prevención y pronósticos del trabajo y/o la organización.
- Diseño y gestión de proyectos: Capacidad para el diseño, la elaboración, la ejecución, la gestión y la evaluación de proyectos propios de su profesión.



- Administración de recursos: Capacidad para analizar, planear, dirigir, ejecutar, evaluar y retroalimentar actividades, tareas y recursos, con criterios de calidad, productividad y oportunidad.
- Delegación y empoderamiento: Capacidad para establecer, delegar y retroalimentar responsabilidades, tareas y actividades en sus compañeros de trabajo, con el propósito de darles autonomía y cumplir con las metas establecidas.

### 2.1.3 Personal Técnico en la Marina de Guerra del Perú

El reglamento del personal subalterno de la Marina de Guerra (PERSUBA-13007) norma los derechos y obligaciones del personal subalterno, en relación a la naturaleza de sus funciones en el servicio; así como también regula la clasificación, categoría, grado, situación, empleo, disciplina, evaluación y demás normas comunes.

#### 2.1.3.1 Categorías y grados

El personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú está compuesto por aquellos miembros de la institución que ostentan la categoría de técnicos supervisores, técnicos, oficiales de mar y alumnos. (PERSUBA-13007, Art.202°).

**Tabla 1. Cuadro de Categorías y Grados del Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú**

CATEGORÍAS	GRADOS
Supervisores	Técnico Supervisor 1°
	Técnico Supervisor 2°
Técnicos	Técnico 1°
	Técnico 2°
	Técnico 3°
Oficiales de Mar	Oficial de Mar 1°
	Oficial de Mar 2°
	Oficial de Mar 3°
Alumnos	Según reglamento

Elaboración:

Reglamento del Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú PERSUBA-13007.

### 2.1.3.2 Funciones de los Técnicos (PERSUBA-13007)

- Desempeñarse como técnico de cargo de departamento, divisiones, secciones y serán los principales o directos ayudantes de los oficiales nombrados.
- Operar, mantener, reparar y administrar los sistemas, equipos y material a su cargo, así como mantener la buena presentación de los equipos y compartimentos que sean asignados.
- Los técnicos 1º cubrirán guardias a bordo de unidades o en dependencias, como ayudantes del Jefe de Servicio o el Jefe de Ronda, en Estaciones de Seguridad y afines; los técnicos 2º y técnicos 3º cubrirán guardia de acuerdo a las necesidades del servicio.

### 2.1.3.3 Responsabilidades de los Técnicos (PERSUBA-13007)

- Programación de trabajos aprobados por el Oficial respectivo.
- Supervisión y dirección en la operación, mantenimiento y reparación de los sistemas y equipos así como del personal a su cargo.
- Desempeñar cargos y funciones técnicas en su unidad o dependencia.

## 2.2 Antecedentes de la investigación

La Marina de Guerra del Perú en un proceso de modernización, debe de fomentar la reestructuración de los procesos internos basado en gestión de competencias y trazar estrategias de cambios en pro de la excelencia. Cabe recalcar, que estos cambios deben de estar alineados a la estructura administrativa jerárquica con la que se maneja la

institución, contar con el talento humano que administre de forma eficiente el capital humano debe de ser el principal reto de la institución.

Mediante, Directiva COMGEMAR N° 36-16 de fecha 02 de agosto del 2016, “Directiva para la implementación de la gestión de competencias para el personal subalterno y personal civil de la Marina de Guerra del Perú”, la cual, da inicio a los lineamientos a implementar en la gestión de competencias para el personal subalterno y personal civil que presta servicios en las unidades y dependencias de la Marina de Guerra del Perú, con la finalidad de que estén preparados para identificar categorías, grados y grupos ocupacionales, que hasta el presente, aún no está en ejecución.

La Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú (2016). Establece un Diccionario de competencias transversales para el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú, el cual establece catorce (14) competencias con las que debería contar el personal subalterno para su correcto desempeño, dichas competencias son: “Adaptabilidad”, “Búsqueda de información”, “Compromiso con la Marina de Guerra del Perú”, “Comunicación efectiva”, “Desarrollo de personas”, “Dominio técnico”, “Evaluación de soluciones”, “Liderazgo”, “Minuciosidad”, “Orientación de servicio”, “Orientación / Asesoramiento”, “Proactividad” “Supervisión y monitoreo” y “Trabajo en equipo”.

.En el estudio de, Charria, V., Sarsosa, K., & Ortiz, F. (2011). Propiedades psicométricas de un instrumento de las competencias genéricas del egresado de una universidad privada de Cali, Colombia, 101-121., evalúa las siguientes treinta y dos (32) competencias: “Comunicación efectiva”, “Comunicación oral”, “Comunicación escrita”, “Idioma extranjero”, “Habilidad para transmitir el conocimiento”, “Emprendimiento (Iniciativa)”, “Capacidad de negociación y resolución de conflictos”,

“Responsabilidad”, “Equilibrio entre el trabajo y la vida personal”, “Toma de decisiones”, “Liderazgo”, “Perseverancia”, “Compromiso ético”, “Confidencialidad”, “Autoconocimiento”, “Capacidad de aprender”, “Relación con el contexto-entorno”, “Compromiso solidario con la sociedad”, “Pensamiento analítico”, “Habilidad de investigación”, “Análisis numérico”, “Habilidades básicas tecnológicas”, “Respeto por la diversidad y multiculturalidad”, “Trabajo en equipo”, “Flexibilidad”, “Resolución de problemas”, “Visión estratégica”, “Orientación al logro”, “Diseño y gestión de proyectos”, “Administración de recursos”, “Manejo y administración del tiempo” y “Delegación y empoderamiento”.

### 2.3 Contexto de la investigación

La Marina de Guerra del Perú es una institución castrense del estado la cual tiene como misión: "Ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control del orden interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la Defensa Civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población" (Portal de la Marina de Guerra del Perú, <https://www.marina.mil.pe/es/nosotros>).

Asimismo, el Decreto Legislativo N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú de fecha 10 de diciembre del 2012, establece el marco de las competencias de mencionada institución castrense y establece sus principales funciones:

- Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia.

- Ejercer el control, la vigilancia y la defensa del dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre del país.
- Participar en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y la normativa legal vigente.
- Participar en la ejecución de las Políticas de Estado en materias de Seguridad y Defensa Nacional.
- Participar en la elaboración de las políticas relacionadas con el empleo de la Marina Mercante Nacional, como componente de la reserva naval.
- Desarrollar actividades de inteligencia orientadas a la Seguridad y Defensa Nacional en el ámbito de su competencia.
- Ejercer, a través de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, la autoridad marítima, fluvial y lacustre a nivel nacional, en el ámbito que le confiere la ley.
- Participar en la ejecución de las políticas de Estado en materia de desarrollo económico y social del país, defensa civil, ciencia y tecnología, objetos arqueológicos e históricos, asuntos antárticos, asuntos amazónicos, y de protección del medio ambiente, de acuerdo a la normativa legal vigente.
- Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Naval de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos y de las Políticas de Seguridad y Defensa Nacional.
- Conducir el Sistema de Información y Monitoreo del Tráfico Acuático en el ámbito de su competencia, a través de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

- Participar en Operaciones de Paz convocadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) u otros organismos internacionales.
- Mantener a través de los medios navales la presencia del Estado peruano en el continente antártico.
- Desarrollar la investigación académica y científico-tecnológica en el ámbito naval; así como desarrollar actividades oceanográficas, meteorológicas, biológicas y de los recursos marítimos, fluviales y lacustres; actuando por sí o en colaboración con otras instituciones nacionales o extranjeras.
- Ejercer funciones de acuerdo a ley, en el ámbito de la Cartografía Náutica y Oceanográfica del Perú, así como administrar las actividades relacionadas con las ciencias del ambiente en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre.
- Participar con los organismos de otros sectores en la formulación de los objetivos y políticas para el desarrollo de los Intereses Marítimos Nacionales.
- Promover y participar en la investigación científica e histórica destinada a la protección del patrimonio cultural subacuático, en coordinación con el sector correspondiente.
- Promover e impulsar la industria naval a través de los Servicios Industriales de la Marina.
- Gestionar ante el Ministerio de Defensa el patrocinio del personal militar sometido a investigaciones o procesos judiciales como consecuencia del ejercicio de sus funciones.
- Las demás que se señalen por ley

Por lo antes expuesto, la Marina de Guerra del Perú es una institución veladora de la defensa y desarrollo nacional, por tanto, no es ajena a estos cambios y en consecuencia debe de adaptarse a estos nuevos escenarios generando nuevos modelos e incentivar un

desempeño por competencias óptimo para su personal, en esta investigación analizaremos una parte fundamental de este recurso: El personal subalterno que se desempeña como técnico de cargo en todas las dependencias de la Marina de Guerra del Perú. Este enfoque generara que la institución busque la excelencia a través de metodologías como la capacitación, la meritocracia y el desarrollo profesional.

## 2.4 Hipótesis

### 2.4.1 Argumentación

La Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú (2016). Establece un Diccionario de competencias transversales para el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú, el cual establece catorce (14) competencias con las que debería contar el personal subalterno para su correcto desempeño, dichas competencias son: “Adaptabilidad”, “Búsqueda de información”, “Compromiso con la Marina de Guerra del Perú”, “Comunicación efectiva”, “Desarrollo de personas”, “Dominio técnico”, “Evaluación de soluciones”, “Liderazgo”, “Minuciosidad”, “Orientación de servicio”, “Orientación / Asesoramiento”, “Proactividad” “Supervisión y monitoreo” y “Trabajo en equipo”.

### 2.4.2 Enunciado de la proposición

#### 2.4.2.1 *Hipótesis General*

Las catorce competencias seleccionadas en el estudio como las más importantes coinciden con las catorce determinadas por Dirección General del Personal de la Marina

#### *2.4.2.2 Hipótesis Específicas*

- Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Aptitudes técnicas” seleccionadas como las más importantes son: comunicación efectiva, comunicación oral, comunicación escrita y habilidades básicas tecnológicas.
- Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Habilidades humanas” seleccionadas como las más importantes son: habilidad para transmitir el conocimiento, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo y orientación al logro.
- Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Destrezas conceptuales” seleccionadas como las más importantes son: emprendimiento, toma de decisiones, resolución de problemas, administración de recursos y delegación y empoderamiento.



## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo mixto ya que busca determinar, cuáles son las competencias más importantes para un técnico en su rol como técnico de cargo, en las distintas unidades y/o dependencias de la Marina de Guerra del Perú según la evaluación de los principales conocedores, para este caso, técnicos de cargo en actividad.

Se trata de una investigación documental "es un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía. Se procura, en ese sentido, llevar a cabo un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros, para dar origen a una nueva información, con el sello del nuevo autor " (Morales, O., 2003). Por otro lado es también de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, dado que se hallan las preferencias de competencias en medidas porcentuales, buscando las predominantes. La investigación cuantitativa "Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández, R., 2014)

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población objetivo

La presente investigación establece una sola unidad de análisis, que son, el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú en situación militar de actividad, que se desempeña en el rol de técnico de cargo.

**Tabla 2. Cuadro de efectivos - Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú**

GRADO	CANTIDAD
Técnico Supervisor 1°	196
Técnico Supervisor 2°	488
Subtotal:	684
Técnico 1°	1,253
Técnico 2°	3,795
Técnico 3°	3,384
Subtotal:	8,432
Oficial de Mar 1°	2,731
Oficial de Mar 2°	3,354
Oficial de Mar 3°	3,612
Subtotal:	9,697
Total:	18,813

Elaboración:

Dirección de Administración de Personal de la  
Marina de Guerra del Perú - DIPERADMON 2020

### 3.2.2 Método de muestreo

La muestra ha sido establecida por un método racional, por tanto, usaremos un muestreo no probabilístico del tipo intencional o de conveniencia (Hernández, R., 2014)

- Criterios de inclusión: los participantes de esta investigación serán incluidos si:
  - Género Masculino y Femenino
  - Encontrarse en la condición de actividad en el periodo el año 2020.
  - Ser o haber sido Técnicos de cargo
- Criterios de exclusión: los participantes de esta investigación serán excluidos si:
  - No se desempeñan o desempeñaron como técnico de cargo.
  - No estar en la situación de actividad.

- No desear participar en la investigación.

### 3.2.3 Tamaño de la muestra

La muestra de la investigación estará constituida por aquellos sujetos que aceptan voluntaria e inopinadamente participar del estudio durante el período de recolección de datos que se desarrolló entre el 30 de noviembre del 2020 y el 05 de diciembre del mismo año.

## 3.3 Método de recolección de datos

### 3.3.1 Instrumentos de medición

Para la recolección de los datos en esta investigación se utilizará un instrumento de medición tipo Lista de chequeo con valoración de una escala tipo Likert, preparada por el autor.

### 3.3.2 Descripción de la prueba

Competencias genéricas necesarias para el rol de técnico de cargo en las dependencias de la Marina de Guerra del Perú, adaptación del instrumento "Competencias genéricas del egresado de una universidad privada de la Universidad de Cali- Colombia" (Charria, V., 2011).

La prueba mide la valoración que tienen las competencias en los técnicos de cargo de la Marina de Guerra del Perú en actividad, competencias enmarcadas en tres categorías:

- Aptitudes técnicas: Consta de cinco (05) competencias, las cuales son:
  - Comunicación efectiva
  - Comunicación oral
  - Comunicación escrita

- Idioma extranjero
- Habilidades básicas tecnológicas
- Habilidades humanas: Costa de dieciséis (16) competencias, las cuales son:
  - Habilidad para transmitir el conocimiento
  - Capacidad de negociación y resolución de conflictos
  - Responsabilidad
  - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal
  - Liderazgo
  - Perseverancia
  - Compromiso ético
  - Confidencialidad
  - Autoconocimiento
  - Relación con el contexto-entorno
  - Compromiso solidario con la sociedad
  - Respeto por la diversidad y multiculturalidad
  - Trabajo en equipo
  - Flexibilidad
  - Orientación al logro
  - Manejo y administración del tiempo
- Destrezas conceptuales: Costa de once (11) competencias, las cuales son:
  - Emprendimiento (Iniciativa)
  - Toma de decisiones
  - Capacidad de aprender
  - Pensamiento analítico
  - Habilidad de investigación

- Análisis numérico
- Resolución de problemas
- Visión estratégica
- Diseño y gestión de proyectos
- Administración de recursos
- Delegación y empoderamiento

Este instrumento será aplicado de forma individual mediante formato online, el cual será difundido y retransmitido mediante la aplicación de mensajería llamada WhatsApp, donde cada evaluado deberá responder según su valoración de importancia por cada competencia, las cuales estarán formuladas en 32 ítems. Asimismo, la escala de Likert a usar tendrá una valoración del 1 al 6, siendo 1 (Nada importante), 2 (Poco importante), 3 (Algo importante), 4 (Importante), 5 (Muy importante) y 6 (Imperativamente importante). De acuerdo con los resultados, se establece una escala entre 32 puntos (si a cada una de las preguntas se le ha asignado la más baja valoración, ausencia total de competencias) y 192 puntos (si se han valorado con la más alta calificación, presencia total de competencias).

### 3.3.3 Validación de expertos

Esta investigación toma como base un instrumento de autopercepción el cual mide las "Competencias genéricas del egresado de una universidad privada de la Universidad de Cali- Colombia", el cual fue publicado en el 2011 por Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Sarsosa Prowesk y Felipe Ortiz Arenas.

El instrumento contó con la verificación y supervisión de la Dra. Varinia Bustos Álvarez, quien brindo la aprobación y aplicación respectiva. Asimismo, se aplicó una pre-prueba a tres técnicos de cargo en cuanto a la legibilidad y entendimiento del cuestionario, obteniendo como resultado que el instrumento de medición era totalmente entendible, pues presenta una claridad absoluta en cuanto a los términos y dinámicas usadas.

### 3.4 Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizaron los resultados de los 174 encuestados, los cuales se procedieron a ingresarlos en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2013 poder organizar y cuantificar los datos obtenidos. Asimismo, se utilizó el programa IBM SPSS para analizar la confiabilidad de las pruebas.

### 3.5 Desarrollo de prueba piloto

Como primer paso se efectuó las coordinaciones mediante vía telefónica con los Técnicos Supervisores Maestros de las Fuerzas Navales de la Marina de Guerra, a quienes se les explico el objetivo de la investigación, así como también, la metodología de recopilación de datos, para obtener el permiso correspondiente para llevar acabo el estudio, a partir de esto se concedió un periodo de 05 días para que los técnicos de cargo que quieran voluntaria y anónimamente participar puedan responder el cuestionario.

Como segundo paso, se aplicó el cuestionario mediante la aplicación de mensajería en línea llamada WhatsApp, durante el periodo correspondiente establecido (del 30 nov. al 05 Dic. inclusive).

Como tercer paso, se descargó los cuestionarios resueltos mediante la aplicación del Google Forms y se procedió a la filtración y agrupación de los mismos.

Como último procedimiento, se procedió a traspasar las respuestas al programa Microsoft Excel 2013 para obtener una base de datos ordenada con la información obtenida y recopilada y luego ser exportado al SPSS para su posterior análisis.

### 3.6 Muestra del estudio piloto

La muestra de la investigación quedo constituida por un total de 174 técnicos de cargo que respondieron a la solicitud de completar el cuestionario.

### 3.7 Confiabilidad del instrumento

Se determinara la fiabilidad mediante el instrumento conocido como Alfa de Cronbach, donde se asume que los ítem medidos bajo la escala de Likert, miden un mismo constructo y están correlacionados.

**Tabla 3. Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente alfa de Cronbach**

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[	Inaceptable
[0,5 ; 0,6[	Pobre
[0,6 ; 0,7[	Débil
[0,7 ; 0,8[	Aceptable
[0,8 ; 0,9[	Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Elaboración: Metodología para analizar la confiabilidad de CPLE1George & Mallery (2003).

En consecuencia, el cuestionario fue medido utilizando el instrumento del Alpha de Cronbach con un total de 174 datos ingresados y considerando la cantidad total de 32 ítems. Se pudo determinar que la información cuenta con un 96.3% de fiabilidad que vendría a estimar que la encuesta es "excelente". George & Mallery (2003).

**Tabla 4. Estadística de fiabilidad usando Alfa de Cronbach**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	32

Elaboración: Propia

### 3.8 Resultados en la prueba piloto

#### 3.8.1 Medias obtenidas en las 32 competencias evaluadas

**Tabla 5. Ranking de la valoración de las competencias analizadas**

Nº	Competencia	Dimensión	Promedio Likert	Ranking
1	Emprendimiento (Iniciativa)	Destrezas conceptuales	4.72	20
2	Comunicación efectiva	Aptitudes técnicas	4.97	8
3	Habilidad para transmitir el conocimiento	Habilidades humanas	5.10	6
4	Toma de decisiones	Destrezas conceptuales	5.10	7
5	Comunicación oral	Aptitudes técnicas	4.84	13
6	Capacidad de negociación y resolución de conflictos	Habilidades humanas	4.80	14
7	Capacidad de aprender	Destrezas conceptuales	5.14	4
8	Comunicación escrita	Aptitudes técnicas	4.45	30
9	Responsabilidad	Habilidades humanas	5.33	1
10	Pensamiento analítico	Destrezas conceptuales	4.79	16
11	Idioma extranjero	Aptitudes técnicas	4.26	32
12	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Habilidades humanas	4.86	10
13	Habilidad de investigación	Destrezas conceptuales	4.63	23
14	Habilidades básicas tecnológicas	Aptitudes técnicas	4.63	24
15	Respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidades humanas	4.70	22
16	Resolución de problemas	Destrezas conceptuales	4.84	12
17	Liderazgo	Habilidades humanas	5.20	3
18	Análisis numérico	Destrezas conceptuales	4.40	31
19	Trabajo en equipo	Habilidades humanas	5.25	2
20	Visión estratégica	Destrezas conceptuales	4.79	17
21	Perseverancia	Habilidades humanas	4.80	15
22	Diseño y gestión de proyectos	Destrezas conceptuales	4.52	28
23	Compromiso ético	Habilidades humanas	4.91	9
24	Administración de recursos	Destrezas conceptuales	4.78	19
25	Confidencialidad	Habilidades humanas	5.10	5
26	Delegación y empoderamiento	Destrezas conceptuales	4.60	26
27	Autoconocimiento	Habilidades humanas	4.78	18
28	Relación con el contexto-entorno	Habilidades humanas	4.53	27
29	Compromiso solidario con la sociedad	Habilidades humanas	4.72	21
30	Flexibilidad	Habilidades humanas	4.47	29
31	Orientación al logro	Habilidades humanas	4.63	25
32	Manejo y administración del tiempo	Habilidades humanas	4.86	11

Elaboración: Propia



### 3.8.2 Demostrativo del Objetivo principal

Analizar cuáles son las catorce competencias más importantes para el personal de “Técnicos de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.

**Tabla 6. Ranking de la valoración de las competencias analizadas**

Ranking	Competencia	Promedio Likert
1	Responsabilidad	5.33
2	Trabajo en Equipo	5.25
3	Liderazgo	5.20
4	Capacidad de aprender	5.14
5	Confidencialidad	5.10
6	Habilidad para transmitir el conocimiento	5.10
7	Toma de decisiones	5.10
8	Comunicación efectiva	4.97
9	Compromiso ético	4.91
10	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	4.86
11	Manejo y administración del tiempo	4.86
12	Resolución de problemas	4.84
13	Comunicación oral	4.84
14	Capacidad de negociación y resolución de conflictos	4.80

Elaboración: Propia

La investigación da a notar las 14 competencias que el personal de “Técnicos de Cargo” consideran más importantes durante el desempeño de sus funciones, podemos observar que la competencia “Responsabilidad” es la predominante , mientras que la competencia "capacidad de negociación y resolución de conflictos" es la menos predominante.

### 3.8.3 Demostrativo de Objetivo específico N° 1

Analizar las “Aptitudes técnicas” consideradas como más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú

**Tabla 7. Valoración de las competencias comprendidas como “Aptitudes técnicas”**

Ranking	Competencia Dimensión: Aptitudes técnicas	Promedio Likert
1	Comunicación efectiva	4.97
2	Comunicación oral	4.84

Elaboración: Propia

### 3.8.4 Demostrativo de Objetivo específico N° 2

Analizar las “Habilidades humanas” consideradas más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.

**Tabla 8. Valoración de las competencias comprendidas como “Habilidades humanas”**

Ranking	Competencia Dimensión: Habilidades humanas	Promedio Likert
1	Responsabilidad	5.33
2	Trabajo en Equipo	5.25
3	Liderazgo	5.20
4	Confidencialidad	5.10
5	Habilidad para transmitir el conocimiento	5.10
6	Compromiso ético	4.91
7	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	4.86
8	Manejo y administración del tiempo	4.86
9	Capacidad de negociación y resolución de conflictos	4.80

Elaboración: Propia

### 3.8.5 Demostrativo de Objetivo específico N° 3

Demostrar las “Destrezas conceptuales” consideradas más importantes para el personal de “Técnico de Cargos” en la Marina de Guerra del Perú.

**Tabla 9. Valoración de las competencias comprendidas como “Destrezas conceptuales”**

Ranking	Competencia Dimensión: Destrezas conceptuales	Promedio Likert
1	Capacidad de aprender	5.14
2	Toma de decisiones	5.10
3	Resolución de problemas	4.84

Elaboración: Propia

### 3.8.6 Comprobación de Hipótesis principal

#### Enunciado:

Las catorce competencias seleccionadas en el estudio como las más importantes coinciden con las catorce determinadas por Dirección General del Personal de la Marina.

#### Análisis:

Solo cuatro (04) competencias: “Trabajo en equipo”, “Liderazgo”, “Comunicación efectiva” y “Resolución de problemas” (evaluación de soluciones), guardan coincidencia con las determinadas por la Dirección General del Personal de la Marina.

**POR LO TANTO, SE NIEGA LA HIPÓTESIS**

### 3.8.7 Comprobación de Hipótesis específica N° 1

#### Enunciado:

Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Aptitudes técnicas” seleccionadas como las más importantes son: comunicación efectiva, comunicación oral, comunicación escrita y habilidades básicas tecnológicas.

#### Análisis:

Dentro de la investigación realizada podemos afirmar que solo dos (02) competencias de las cuatro (04) propuestas, se encuentran como fundamentales para poder desempeñar el rol de técnico de cargo.

**POR LO TANTO, SE NIEGA LA HIPÓTESIS**

### 3.8.8 Comprobación de Hipótesis específica N° 2

#### Enunciado:

Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Habilidades humanas” seleccionadas como las más importantes son: habilidad para

transmitir el conocimiento, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo y orientación al logro.

Análisis:

Dentro de la investigación realizada podemos afirmar que solo tres (03) competencias de las cinco (05) propuestas, se encuentran como fundamentales para poder desempeñar el rol de técnico de cargo.

**POR LO TANTO, SE NIEGA PARCIALMENTE LA HIPÓTESIS**

### 3.8.9 Comprobación de Hipótesis específica N° 3

Enunciado:

Para el cumplimiento de la función de técnico de cargo las “Destrezas conceptuales” seleccionadas como las más importantes son: emprendimiento, toma de decisiones, resolución de problemas, administración de recursos y delegación y empoderamiento.

Análisis:

Dentro de la investigación realizada podemos afirmar que solo tres (02) competencias de las cinco (05) propuestas, se encuentran como fundamentales para poder desempeñar el rol de técnico de cargo.

**POR LO TANTO, SE NIEGA LA HIPÓTESIS**

## CAPITULO IV: DISCUCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Discusiones

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cuáles son las competencias que el personal de técnicos de cargo consideran más importantes, independientemente de las establecidas por la Dirección de Administración del Personal de la Marina, el resultado que arrojó la investigación posiciona un ranking de catorce (14) competencias, las cuales son: responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de aprender, confidencialidad, habilidad para transmitir el conocimiento, toma de decisiones, comunicación efectiva, compromiso ético, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, manejo y administración del tiempo, resolución de problemas, comunicación oral y capacidad de negociación y resolución de conflictos.

La investigación arrojó que dentro de las competencias del tipo “Aptitudes técnicas”, solamente resaltan dos (02) dentro del ranking principal, las cuales son: Comunicación efectiva y Comunicación oral. En cuanto a las competencias del tipo “Habilidades humana”, resaltan nueve (09), las cuales son: responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, confidencialidad, habilidad para transmitir el conocimiento, compromiso ético, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, manejo y administración del tiempo y capacidad de negociación y resolución de conflictos, siendo este tipo de competencias las que guardan mayor incidencia en las competencias necesarias para un técnico de cargo. Por último, la investigación también arrojó que dentro de las competencias del tipo “Destrezas conceptuales”, resaltan solamente tres las cuales son: Capacidad de aprender, Toma de decisiones y Resolución de problemas.

## 4.2 Conclusiones

Se concluye que no hay una concordancia entre las competencias establecidas por la Dirección de Administración del Personal de la Marina y las competencias que el propio personal de “Técnicos de cargo” consideran necesaria para poder cumplir su rol; si bien es cierto, que la Marina de Guerra del Perú establece sus lineamientos y directrices en cuanto a su personal, se ve evidente que lo analiza en un todo y no como debería ser por cada puesto o rol que el personal ocupa.

Asimismo se concluye que las competencias del tipo “Habilidades humanas” son las que predominan en este tipo de cargo, esto debido a que este tipo de competencias está ligado directamente con la capacidad de adaptación con el entorno.

## 4.2 Recomendaciones

- Analizar las competencias desde una perspectiva de género, debido al rol que actualmente juega la mujer en las Fuerzas Armadas, el cual es cada vez es más significativo.
- Ampliar la investigación a todos los grados jerárquicos, con la finalidad de establecer de manera específica el rol que desempeña cada grado y por ende cada personal en la institución.
- Realizar comparativos de las competencias por grado jerárquico y de esta manera poder determinar cuántas son comunes y cuantas diferentes.
- Realizar comparativos de las competencias entre las distintas Fuerzas Armadas (Ejército Peruano y Fuerza Aérea del Perú) y analizar la homogeneidad de las competencias entre personal que cumple el mismo rol.
- Realizar comparativos de las competencias entre Fuerzas Armadas de países de la región y de esta manera buscar la excelencia como institución.

## CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360°
- Alles, M. A. (2007). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Granica SA.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la R.F.A. Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14.
- COMGEMAR N° 36-16. Directiva para la implementación de la gestión de competencias para el personal subalterno y personal civil de la Marina de Guerra del Perú.
- Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú –DIPERADMON- (2016). Diccionario de competencias transversales para el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior, 12(1), 45-53.
- González, V., & González, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 47, 185-209.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Maldonado, M. (2002). Las competencias una Opción de Vida. Bogotá: Ecoe.
- Martínez, M. (2006). Las competencias en el profesional de la comunicación. Unirevista, 1(3), 1-9.
- Martínez, P. & Echeverría, B. (2009). Formación basada en competencias. Revista de Investigación Educativa, 27(1), 125-147.
- Medina, C., & Espinosa, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas.
- Ortiz, E. (2001). Competencias y valores profesionales. Pedagogía Universitaria, 6(2), 58-64.
- Páramo, I. (2005). Acerca de las competencias laborales para técnicos, tecnólogos e ingenieros. Ingenio libre: Revista de la Facultad de la Universidad Libre, 3(4), 27-30.
- Quintero, M. & Molano, M. (2009). Concepciones y creencias acerca de las competencias en Colombia: una investigación acción desde la teoría crítica de la educación. Revista del Centro de Investigación, 8(32), 39-55.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales. En Vinculación Universidad-Empresa a través del postgrado. España: AUIP.
- Reyes J., & Aguilera F. (1996). Gestión dinámica de los Recursos Humanos: Asociación Española de Dirección de Personal, AEDIPE : Gestión 2000, España.

Rodríguez, L. (2005) Herramientas para la medición de competencias genéricas de los futuros ingenieros respecto de las relaciones interpersonales. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(6), 7-16.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación de México S.A.